

**С.А. Крымов**

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ ПУБЛИЧНЫХ СЛУШАНИЙ В ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Данная статья посвящена анализу передовых зарубежных практик вовлечения общественности в процессы принятия решения в области регулирования градостроительной деятельности. Показаны основные отличия сложившихся отечественных практик вовлечения граждан от инструментов, используемых на Западе. Предложены способы повышения эффективности взаимодействия с гражданами при обсуждении градостроительных проектов.

**Ключевые слова:** Публичные слушания, социальные институты, социальные процессы, градорегулирование, принятие решений, общественное участие.

This article is dedicated to the analysis of advanced foreign practices of involvement of the public in decision making processes in the sphere of town-planning activities regulation. The main differences between exciting domestic practices of citizen's involvement and the tools used in the West are shown. Ways to increase the efficiency of interaction with citizens are offered in case of discussion of town-planning projects.

**Key words:** Public hearings, social institutes, social processes, urban regulation, decision making, public participation.

В настоящее время действующее российское законодательство устанавливает обязательность взаимодействия с общественностью при принятии решений в области регулирования градостроительной деятельности, а именно обязательное проведение публичных слушаний по проектам генеральных правил, правил землепользования и застройки, проектам документации по планировке территории, по вопросам отклонения от требований правил землепользования и застройки<sup>1</sup>. Публичные слушания — это публикация проекта, выносимого на слушания,

---

*Крымов Станислав Алексеевич* — ведущий эксперт Фонда «Институт экономики города»; *e-mail*: S\_Krymov@mail.ru

<sup>1</sup> Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ. Ст. 28, 31, 39, 40, 46.

проведение собрания с жителями и учет выявленных мнений. Однако как именно должен проводиться учет мнений граждан, законодательство не установило.

Общественное участие (англ. *civic engagement/public participation*) на Западе считается важным принципом демократического управления. В его основе лежит идея о том, что лица, на которых должно повлиять решение, имеют право участвовать в процессе его принятия и реализации. Концепция общественного участия развивалась в контексте «гуманистических» преобразований на Западе в течение последних 30 лет (в сферах бизнеса<sup>2</sup>, образования, государственного и муниципального управления). К настоящему времени общественное участие стало неотъемлемой частью системы городского планирования в подавляющем большинстве развитых стран. Считается, что общественное участие позволяет укрепить доверие к власти и поднять уровень политической грамотности населения, поддержать в обществе демократические идеалы, а также повысить прозрачность управления, подотчетность властей населению и эффективность принимаемых решений<sup>3</sup>.

Имеющаяся российская практика (Градостроительный кодекс сделал обязательным проведение публичных слушаний с 2005 г.) показывает, что у органов публичной власти существуют заметные сложности при взаимодействии с обществом.

С одной стороны, количество судебных разбирательств, касающихся публичных слушаний по вопросам градостроительной деятельности, заметно растет практически каждый год.

С другой стороны, восприятие общественностью проведенных публичных слушаний далеко не всегда положительное. В частности, негативным восприятие проведенных слушаний оказывается в мегаполисах России, например Генерального плана Санкт-Петербурга<sup>4</sup>, обсуждение отдельных вопросов: обсуж-

---

<sup>2</sup> Подходы к управлению, стимулирующие участие (*stakeholder engagement*), также активно используются в современном бизнесе. Участие является основополагающим фактором долгосрочной устойчивости бизнеса и возрастания его стоимости. См.: *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets* // International Finance Corporation. World Bank Group. Washington D.C., 2007 — [http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p\\_StakeholderEngagement\\_Full/\\$FILE/IFC\\_StakeholderEngagement.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_StakeholderEngagement_Full/$FILE/IFC_StakeholderEngagement.pdf)

<sup>3</sup> *Rowe G., Gammack J.G. Promise and perils of electronic public engagement* // *Science and Public Policy*. 2004. N 31 (1).

<sup>4</sup> «Генплан поправили в узком кругу. Неэффективная система общественных слушаний может привести к новым социальным взрывам в разных районах города» <http://www.dp.ru/Pages/ArticleDetail.aspx?ArticleID=8EC3167D-5D9C-4F18-8C61-A1143782134D>

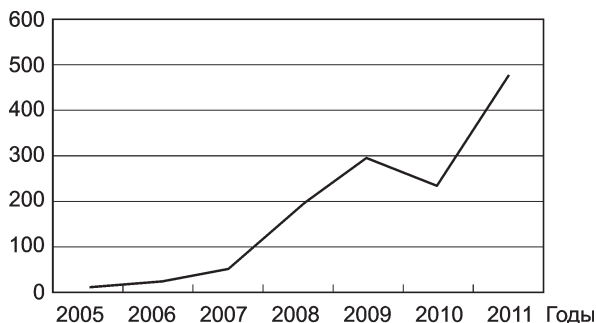


Рис. 1. Количество судебных разбирательств в отношении публичных слушаний по вопросам градостроительной деятельности в Российской Федерации. График составлен на основе анализа базы данных информационной системы «Гарант». За базовый год для Российской Федерации взят 2005 г. (с момента появления первых судебных дел, в тексте которых есть упоминания публичных слушаний в контексте Градостроительного кодекса Российской Федерации)

дение документации по планировке территории в Москве<sup>5</sup>, обсуждение отклонения от предельных параметров для целей строительства Охта-центра<sup>6</sup>, ряд других вопросов. При этом весьма возможно, что напряженность будет расти и дальше, так как публичные слушания — достаточно молодой институт, но граждане все больше прикладывают усилий, чтобы разобраться в данном механизме, более того, существуют различные объединения граждан, которые институализируют активность их участия в слушаниях<sup>7</sup>.

При подготовке данной статьи был использован материал, полученный при ведении проекта по заказу Департамента градостроительной политики города Москвы на выполнение научно-исследовательской работы по теме: «Подготовка предложений по совершенствованию процедур проведения публичных слушаний, связанных с осуществлением градостроительной деятельности в городе Москве».

В ходе реализации проекта был, в частности, проанализирован зарубежный опыт организации взаимодействия с общественностью при подготовке градостроительных проектов. Были

<sup>5</sup> «Публичные слушания по ЦДХ (Якиманка)» <http://www.my-sosedi.ru/hot/cdx-yakimanka/>

<sup>6</sup> «Небоскреб против панорам» <http://www.oprf.ru/ru/press/news/2010/newsitem/3401>; «Прецедент в Санкт-Петербурге: публичные слушания с ОМОНОм» <http://www.ikd.ru/node6556>; «Слушания с ОМОНОм» <http://www.zaks.ru/new/archive/view/48194>

<sup>7</sup> «Генплан Москвы. Памятка для жилищных активистов». <http://www.ikd.ru/node/10260>

проанализированы зарубежные научные публикации по этой тематике за последние годы и материалы, подготовленные в результате их использования в ходе проведения слушаний за последние несколько лет более чем в 11 крупных западных городах. Учитывая существующие проблемы и большую вероятность повышения их значимости, полагаем крайне целесообразным обратиться к зарубежному опыту проведения подобных мероприятий (история проведения различных консультаций с гражданами в западных странах намного более продолжительная и разнообразная) и заимствовать наиболее передовые практики.

В настоящей статье из всего множества зарубежных практик рассмотрены примеры крупных городов, в которых есть актуальные примеры наиболее эффективной организации взаимодействия с общественностью (не позднее 2008 г.): организация консультаций «Соотнесение с реальностью» (Reality Check), проведенных в Лос-Анджелесе, Вашингтоне, Балтиморе, опыт проведения серии консультаций по Жилищной Стратегии Лондона и организации обсуждения Плана центральной части города Крисчерч.

### **Метод «Соотнесение с реальностью» (Reality Check)**

Данный метод, разработанный Urban Land Institute<sup>8</sup>, направлен на достижение баланса интересов в процессе решения вопросов территориального развития. «Соотнесение с реальностью» подразумевает работу в группах из 8—10 человек, являющихся лидерами в частном, государственном и некоммерческом секторах. Количество участников мероприятия может достигать 300 человек.

Данный инструмент обеспечивает осведомленность о масштабах ожидаемого роста, позволяет выявить мнения основных заинтересованных лиц и определить шаги по обеспечению качественного развития. Метод «Соотнесения с реальностью» использовался в таких городах, как Лос-Анджелес (2005), Вашингтон (2005), Северный Техас (2005, 2007), Балтимор (2006), Тампа Бэй (2007), Чарльстон (2007), Сиэтл (2008), Феникс (2008), Трайангл (2009), Джексонвиль (2009), Ричмонд (2009).

В 2009 г. в Лос-Анджелесе было проведено мероприятие «Соотнесение с реальностью» в сотрудничестве с Университетом

---

<sup>8</sup> Вебсайт Urban Land Institute. — <http://www.uli.org/CommunityBuilding/RegionalLeadershipandCooperation/Reality%20Check.aspx>

Южной Калифорнии<sup>9</sup>. В событии участвовали 200 лидеров частного, государственного и некоммерческого секторов. Поставленная перед участниками цель заключалась в построении моделей развития Лос-Анджелеса, которые бы позволили городу справиться с прогнозируемым ростом населения на 6 млн жителей к 2020 г. Необходимо было найти решения для размещения нового жилья и рабочих мест.

Суть инструмента заключается в следующем. Участники принимают решение о размещении фишек, символизирующих постройки, на карте города. В процессе работы ищутся ответы на вопросы: как и где город будет расти? как он развивается сейчас и что можно изменить?

Мероприятие проводилось в течение одного дня и заключалось в двух трехчасовых сессиях, первая из которых была посвящена разработке решения, а вторая — анализу данных. Каждая группа участников, состоящая из 8—10 человек, была обеспечена одинаковой картой города и набором фишек, обозначающих малоэтажные семейные дома, квартирные дома, офисы, промышленные и торговые объекты. Набор фишек примерно соответствовал 2 млн единиц нового жилья и 2,2 млн новых рабочих мест. Первоначальная комбинация фишек соответствовала текущим трендам в Южной Калифорнии, в которой 74% населения живет в отдельных малоэтажных домах, 20% — в квартирных домах средней этажности и 6% — в многоэтажных строениях. «Коммерческие» фишки были разделены на 4 категории в зависимости от количества рабочих мест на акр.

Карта была разделена на зоны, некоторые из которых законодательно защищены от застройки.

В ходе выполнения задания становилось ясно, что все фишки не умещаются на карте. Из ситуации было предусмотрено два выхода — поменять тип фишек в «банке», увеличив этажность построек, либо принять решение по освоению незастроенных зон.

В ходе анализа результатов групповой работы были выявлены следующие тенденции:

1) все группы повысили этажность застроек (как минимум в отношении половины фишек, обозначающих отдельные семейные дома);

---

<sup>9</sup> ULI in the Community. Case studies in action. ULI Los Angeles Reality Check on Growth. — 2002 [http://www.uli.org/CommunityBuilding/RegionalLeadershipandCooperation/~media/Documents/CommunityBuilding/AdvisoryService/Panels/UPRealityCheckonGrowth\\_LA%20pdf.ashx](http://www.uli.org/CommunityBuilding/RegionalLeadershipandCooperation/~media/Documents/CommunityBuilding/AdvisoryService/Panels/UPRealityCheckonGrowth_LA%20pdf.ashx)

2) была выявлена потребность в инвестициях в инфраструктуру (водопроводные, канализационные и транспортные системы);

3) были внесены предложения о новых городах-спутниках;

4) некоторые группы были вынуждены поместить постройки в ранее «немыслимые» зоны — территории бывшей военной собственности и сельскохозяйственные земли;

5) несмотря на то что все административные границы были специально удалены, большинство групп предсказало удвоение населения района Ventura Country, который уже сталкивается с проблемами, были приняты законодательные ограничения роста.

Стоимость мероприятия составила 90 тыс. долл., которые были предоставлены со стороны частных организаций и некоммерческих фондов. Также с участников собирался специальный взнос (150—300 долл.). Труд специалистов и студентов университета предоставлялся на добровольной основе. Затраты включали в себя составление карты, разработку программного обеспечения для анализа данных, подготовку печатных материалов и их рассылку, затраты на работу со СМИ, съемку фильма о мероприятии, видео- и аудиооборудование, размещение и питание участников.

Применение данного инструмента позволило агрегировать и предъявить мнения заинтересованных лиц, которые зачастую не учитываются в ходе подготовки градостроительных решений. Более того, в ходе взаимодействия участники приходили к выводам, до этого им не очевидным, которые, однако, в большей степени будут соответствовать общественным интересам.

### **Общественное участие в разработке Жилищной Стратегии Лондона**

Лондонская Жилищная Стратегия касается широкого круга вопросов, многие из которых в Российской Федерации регулируются законодательством о градостроительной деятельности.

При разработке мэром Жилищной Стратегии Лондона (London Housing Strategy) законодательно закреплена процедура публичных консультаций, общая схема которых выглядит следующим образом<sup>10</sup>:

1) первый проект Стратегии обсуждается с Лондонским Собранием (London Assembly) и функциональными ведомствами, такими, как Лондонское агентство застройки (London Develop-

---

<sup>10</sup> Mayor of London. London Housing Strategy Consultation Report — 2010. — <http://www.london.gov.uk/sites/default/files/uploads/london-housing-strategy-consultation-report.pdf>

ment Agency), Транспортное управление (Transport for London), Полицейское управление (Police Authority), Лондонское управление по пожарам и чрезвычайным ситуациям (London Fire and Emergency Planning Authority). Мэр принимает во внимание полученные комментарии и формально, в письменной форме отвечает на комментарии Собрания;

2) в ходе принятия Стратегии 2010 г. проект был дополнительно направлен ключевым заинтересованным лицам, открыт для доступа на вебсайте и предоставлен для ознакомления в прессе;

3) далее проводятся консультации по поводу усовершенствованного проекта Стратегии с районами, Агентством жилья и местных сообществ (Homes and Communities Agency), органами, представляющими жилищные ассоциации, с другими организациями;

4) наконец, финальный проект Стратегии подается на рассмотрение Министру, который может указать на те пункты документа, которые противоречат национальной жилищной стратегии или же могут неблагоприятно повлиять на регионы, граничащие с Лондоном.

В ходе консультаций по поводу принятия Стратегии 2010 г. сотрудниками мэрии были проведены более 200 встреч с ключевыми заинтересованными лицами (в период с ноября 2008 по август 2009 г.).

Одним из основных механизмов консультаций стали уже существующие структуры общественного участия при мэрии. Главный среди них — это постоянно действующий *Жилищный форум при мэрии* (Mayor's Housing Forum). Данный орган состоит из представителей ключевых организаций Лондона и Группы по защите жилищного равенства при мэрии (Mayor's Housing Equalities Standing Group). Члены этого органа обладают высокой квалификацией и заинтересованностью в области обеспечения равных прав. В рамках форума были сформированы несколько подгрупп, занимающихся общественной вовлеченностью, проблемой бездомности, проблемами частного сектора.

Проводилась серия круглых столов по специальным вопросам, таким, как съём жилья, управление местной земельной собственностью и др.

В июле 2009 г. была проведена *консультационная конференция*, в которой приняли участие 259 человек, в том числе Министр по жилищным вопросам Теневого Кабинета. Конференция состояла из пяти серий семинаров: будущее жилищного инвестирования, дизайн и качество зданий, поддержка рынка доступного жилья, реформа социального жилья, решение проблемы бездомности.

В ходе составления Стратегии документ прошел *Оценку Совокупного Воздействия* (Integrated Impact Assessment), подразуме-

вающую соответствие законодательным требованиям в области устойчивого развития и ряд консультационных процедур, посвященных вопросам здоровья, равенства прав, безопасности сообщества.

Пример Лондона показывает высокую формализацию процесса общественного участия в городском планировании. Во-первых, это касается законодательного оформления процедуры и требований. Во-вторых, группы заинтересованных лиц хорошо организованы, а механизмы взаимодействия с властью очень разнообразны. Следует отметить существенную продолжительность процесса публичных консультаций — обсуждение и разработка Стратегии начались в ноябре 2008 г., в то время как окончательное опубликование документа произошло в феврале 2010 г.

В Лондоне существует ряд организаций общественного участия (например, Жилищный форум при мэрии), которые действуют на постоянной основе и таким образом накапливают опыт, знания и социальный капитал (имеются в виду контакты и связи). Важным является и то, что в рамках согласования Лондонской Стратегии существует этап, позволяющий увязать документ с национальной стратегией и интересами прилегающих к мегаполису регионов. Также очень существенной является стадия проверки соответствия программ Стратегии требованиям безопасности, экологии и другим нормам.

### **Программа публичных консультаций в городе Крисчерч в 2011—2012 гг.**

Крисчерч — третий по величине город Новой Зеландии. 3 февраля 2012 г. Городской Совет Крисчерча единогласно принял План Городского Центра. Этому событию предшествовали 8 месяцев аналитической работы и публичных консультаций. План предусматривает более 70 инициатив по восстановлению и преобразованию города после разрушительного землетрясения, произошедшего зимой 2011 г. Проекты планируется воплотить в жизнь в течение 10—20 лет.

Организация публичных консультаций в Крисчерче получила национальную<sup>11</sup> и международную<sup>12</sup> премии в области общественного участия.

---

<sup>11</sup> Пресс-центр Совета города Крисчерч. The Council's Draft Central City Recovery Plan for the redevelopment of the Central City won the Best Practice Award. — 2011. — <http://www.ccc.govt.nz/thecouncil/newsmedia/mediareleases/2012/201205081.aspx>

<sup>12</sup> Пресс-центр Совета города Крисчерч. «Share and Idea» wins international award. — 2011. — <http://www.ccc.govt.nz/thecouncil/newsmedia/mediareleases/2011/201111241.aspx>



Процесс консультаций был разделен на две части («Поделись идеей» и «Расскажите, что вы думаете»).

*Первая стадия консультаций: «Поделись идеей»<sup>13</sup>.*

На начальной стадии разработки Плана Городского Центра в Криччерче проводились многочисленные мероприятия по вовлечению общественности под общим названием «Поделись идеей» (“Share an Idea”). Они включали в себя выставки, воршопы, работу сайта, организацию встреч и т.д. В результате данных мероприятий было собрано около 106 тыс. идей. Они поступали как со стороны местных жителей, так и со стороны неравнодушных к проблеме людей из-за рубежа (из Австралии, Великобритании, Канады, Ирландии, Гонконга, Швеции, Италии, Нидерландов, Берлина и Катара).

Идеи были получены из следующих источников:

1. Записанные в виде текста и видео идеи на Выставке;
2. Общие идеи с вебсайта и результаты опросов для молодежи, осуществляемые двумя радиостанциями (The Edge, The Rock);
3. Результаты опроса “Let’s Hear It”;
4. Письма и сообщения по голосовой почте;
5. Воркшопы и встречи с заинтересованными лицами.

Ниже представлена таблица, содержащая в себе статистику источников идей.

Данная статистика показывает, что, в частности, недооцененные в России механизмы информационных технологий могут быть несравнимо полезней в вопросе первоначального сбора идей для подготовки документов градостроительного проектирования.

Анализ идей проходил следующим образом:

1) первоначально идеи были классифицированы в соответствии с затронутыми в них темами<sup>14</sup> (всего около 130 тем на 105 991 идею). Некоторые идеи были классифицированы по нескольким темам одновременно;

2) затем внутри каждой из тем было выявлено общее направление идей, которое в виде краткого описания с примерами цитат было включено в План;

3) в ходе анализа выявлялись вопросы, требующие дальнейшего исследования.

---

<sup>13</sup> Christchurch City Council. Central City Plan Technical Appendices. — 2011. — <http://resources.ccc.govt.nz/files/CentralCityDecember2011/CentralCityTechnicalAppendices/CentralCityPlanTechnicalAppendicesA-D.pdf>

<sup>14</sup> Классификация проходила с использованием программного пакета “NVivo”, предназначенного для анализа качественной информации.

**Статистика источников идей, полученных  
в г. Крисчерч в рамках первого этапа консультаций**

Источник	Тип источника	Идеи, принятые к анализу
Сайт «Поделись идеей» — записи, ограниченные 140 знаками + опрос “Let’s hear it”, доступный через вебсайт	Вебсайт	20 418
Сопутствующие опросы	Вебсайт	18 556
Другая информация, полученная через сайт «Поделись идеей» (групповые идеи, идеи, превышающие ограничение 140 знаков, сообщения электронной почты)	Вебсайт	6172
Всего идей через вебсайт «Поделись идеей»		45 146 (43%)
Идеи на бумаге	Выставка	25 908
Идеи, напечатанные на ноутбуке	Выставка	6238
Результаты опроса “Let’s hear it”, проведенного на выставке	Выставка	13 997
Рисунки детей	Выставка	359
Другие занятия, проведенные с детьми	Выставка	337
Работа с моделью Lego	Выставка	183
Другие данные с выставки (более длинные идеи, стена граффити)	Выставка	4019
Всего по выставке		51 041 (48%)
Результаты опроса “Let’s hear it”, поданные в бумажном формате в Совет после выставки	Совет	1468
Голосовые сообщения, поданные в Совет	Совет	192
Вопросы по радио (радиостанции The Edge и The Rock)	Совет	1966
Всего идей, поданных через Совет		3635 (3%)
Письма в бумажном и электронном форматах	Независимо	603
Информация, предоставленная в других смешанных форматах	Независимо	1809
Другие данные (другие идеи, открытки)	Независимо	1901
Всего независимо поданных идей		4314 (4%)
Групповые комментарии в рамках воркшопов	Воркшоп	1273
Индивидуальные комментарии в рамках воркшопов	Воркшоп	592
Всего по воркшопам		1865 (2%)
Всего классифицированных идей		105 991 (100%)

Темы были сгруппированы по основным разделам Центрального Городского Плана («Зеленый город», «Особенный город», «Городская жизнь», «Рыночный город», «Транспорт», «Памяти жертв землетрясений»).

Высшей ступенью анализа стало выявление метапринципов, объединяющих все темы, которые были затронуты в ходе публичных консультаций. Приведем примеры выявленных метапринципов:

- человек должен быть центральным приоритетом городских преобразований;
- большое внимание должно уделяться озеленению территорий;
- в городе требуются высококачественные, экологичные, низкоэтажные постройки;
- необходимо обеспечить доступность городского пространства для людей всех возрастов, этносов, людей с ограниченными возможностями;
- необходимо поддерживать благоприятную атмосферу для бизнеса и др.

*Вторая стадия консультаций: «Расскажите, что вы думаете»*

В процессе дальнейшей разработки проекта Плана Городской Совет организовал месяц публичных консультаций и слушаний под общим названием «Расскажите, что вы думаете» (“Tell Us What You Think”). Команда специалистов по планированию организовала восемь встреч (в рамках своеобразного «турне» по районам города), посвященных знакомству с проектом Плана и его обсуждению, которые посетили 6 тыс. человек. Также Совет провел более 50 мероприятий с группами заинтересованных лиц.

Пример Крисчерча замечателен масштабностью консультационных мероприятий, обеспечивших широкий охват аудитории. Интенсивное освещение процесса консультаций превратило их в значительное и вдохновляющее событие для города, преодолевающего последствия катастрофы. Принятый в результате план получил большую поддержку со стороны жителей. Впечатляет масштаб проведенного качественного анализа.

### **Выводы и рекомендации по результатам анализа зарубежной практики организации и проведения публичных слушаний по вопросам градостроительной деятельности**

Основные отличия зарубежных механизмов взаимодействия с гражданами при решении градостроительных вопросов от отечественной практики заключаются в следующем:

- Значительная продолжительность консультаций (например, Жилищная Стратегия Лондона обсуждалась с ноября 2008 по август 2009 г.); в российском законодательстве (к различным документам предъявляются различные требования по продолжительности) установлена максимальная продолжительность публичных слушаний в отношении проекта Правил землепользования и застройки, которая составляет 4 месяца, и в основной массе администрации городов не используют каких-либо других форм взаимодействия с гражданами, кроме публичных слушаний;

- Обязательно проводятся обсуждения с гражданами, которые предваряют представление финального варианта документа городской администрации жителям и служат источником идей, пожеланий для разработчиков проекта. В российской практике публичные слушания в соответствии с требованиями законодательства проводятся непосредственно перед утверждением проекта документа и серьезные изменения обычно уже невозможны.

Ниже представлены особенности зарубежных практик, которые можно использовать в российских городах:

- 1) в лучших мировых практиках городского регулирования можно выделить один общий момент. Все процедуры начинаются с большого количества опросов и исследований, направленных на выяснение характеристик городской среды, мнений и ожиданий городских жителей. Это позволяет избежать многих противоречий с общественностью при обнародовании и воплощении плана;

- 2) иногда подобные опросы проводятся в очень широком масштабе. Таким образом, первоначальная разработка проекта не будет опираться исключительно на экспертное мнение или лобби, а позволит выстроить лучший баланс интересов;

- 3) интенсивное экспертное сопровождение процессов планирования и градорегулирования выражается в научном прогнозировании социальных, городских, экономических и экологических параметров. Эти данные делаются достоянием общественности;

- 4) непосредственные разработчики документов лично присутствуют на открытых встречах, делают пояснения и видят реакцию граждан (например, «турне» разработчиков с черновиком плана в Крисчерче);

- 5) при разработке документа, который затрагивает жизнь большого количества людей и будет регулировать городские процессы в течение многих лет, мероприятия по общественному вовлечению организуются так, чтобы задействовать максимальный процент населения;

б) наиболее успешные проекты по привлечению граждан в процесс муниципального управления предусматривают большое количество удобных форматов участия как централизованных, так и на уровне районов/отдельных организаций в ходе личного общения, группового взаимодействия; в бумажной, электронной формах и др.;

7) консультациям всегда сопутствует комплекс образовательных мероприятий. Информация обязательно адаптируется для наилучшего ее усвоения. Используются разнообразные технологии визуализации и деловые игры (наподобие «Соотнесения с реальностью»). Организуются образовательные площадки, семинары, конференции.

### Список литературы

Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ.

Генплан поправили в узком кругу. Неэффективная система общественных слушаний может привести к новым социальным взрывам в разных районах города // Деловой Петербург. 2007. URL: <http://www.dp.ru/Pages/ArticleDetail.aspx?ArticleID=8EC3167D-5D9C-4F18-8C61-A1143782134D>, (дата обращения: 01.08.2012).

Публичные слушания по ЦДХ (Якиманка). Объединение городских экспертов «Соседи». URL: <http://www.my-sosedi.ru/hot/cdx-yakimanka/> (дата обращения: 01.08.2012).

«Небоскреб против панорам». URL: <http://www.oprf.ru/ru/press/news/2010/newsitem/3401> (дата обращения: 01.08.2012).

Прецедент в Санкт-Петербурге: публичные слушания с ОМОНОм. Институт «Коллективное действие». URL: <http://www.ikd.ru/node/6556> (дата обращения: 01.08.2012).

Слушания с ОМОНОм. Информационно-аналитический портал ЗАКС.Ру. URL: <http://www.zaks.ru/new/archive/view/48194> (дата обращения: 01.08.2012).

Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. International Finance Corporation. World Bank Group. — Washington D.C.: 2007. URL: [http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p\\_StakeholderEngagement\\_Full/\\$FILE/IFC\\_StakeholderEngagement.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_StakeholderEngagement_Full/$FILE/IFC_StakeholderEngagement.pdf) (дата обращения: 01.08.2012).

Reaven M. Citizen Participation in City Planning: New York City, 1945—1975. 2009. URL: <http://pqdtopen.proquest.com> (дата обращения: 01.08.2012).

Rowe G., Gammack J.G. Promise and perils of electronic public engagement // Science and Public Policy. 2004. N 31 (1).

Shiple R., Utz S. Making it Count: A Review of the Value and Techniques for Public Consultation // Journal of Planning Literature. 2012. N 27.

Информационный канал “Subscribe.ru”. Работа с населением муниципальных образований. URL: <http://subscribe.ru/archive/science.humanity.public/200412/17152446.html> (дата обращения: 01.08.2012)

*Jacob J.* The Death and Life of Great American Cities. N.Y., 1961.

Transportation Citizens Committee. Metropolitan Planning Organization Public Participation Plan. 2008. URL: <http://www.rpcgb.org/download/mpro/pi/RPCGB-MPO-Public-Participation-Plan-2008.pdf> (дата обращения: 01.08.2012).

Christchurch City Council. Central City Plan Technical Appendices. 2011. URL: <http://resources.ccc.govt.nz/files/CentralCityDecember2011/Central-CityTechnicalAppendices/CentralCityPlanTechnicalAppendicesA-D.pdf> (дата обращения: 01.08.2012).

ULI in the Community. Case studies in action. ULI Los Angeles Reality Check on Growth. — 2002. URL: [http://www.uli.org/CommunityBuilding/RegionalLeadershipandCooperation/~/\\_media/Documents/CommunityBuilding/AdvisoryService/Panels/UPRealityCheckonGrowth\\_LA%20pdf.ashx](http://www.uli.org/CommunityBuilding/RegionalLeadershipandCooperation/~/_media/Documents/CommunityBuilding/AdvisoryService/Panels/UPRealityCheckonGrowth_LA%20pdf.ashx) (дата обращения: 01.08.2012).

London Housing Strategy Consultation Report. 2010. URL: <http://www.london.gov.uk/sites/default/files/uploads/london-housing-strategyconsultation-report.pdf> (дата обращения: 01.08.2012).